

# PROPUESTA DE UN PROGRAMA EN HABILIDADES SOCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA EDITORA DE COMERCIALIZACIÓN Y SERVICIOS DE CHICLAYO

PROPOSAL OF A PROGRAM IN SOCIAL SKILLS FOR IMPROVING  
THE WORK ENVIRONMENT IN A PUBLISHER COMPANY  
MARKETING SERVICES CHICLAYO

*Gladys Roxana Castro Becerra<sup>1</sup>*

Fecha de recepción: 15 marzo 2016

Fecha de aceptación: 26 mayo 2016

## Resumen

*El presente trabajo de investigación centra su problemática en la deficiencia del clima laboral de una empresa editora de comercialización y servicios de Chiclayo, la misma que tiene por objetivo proponer un programa de habilidades sociales para la mejora del clima laboral en la empresa investigada, el tipo de investigación que se empleó por el enfoque fue descriptiva ya que se detallan las deficiencias del clima laboral; por el propósito el tipo de investigación es propositiva, por el programa de habilidades sociales que se plantea y por el alcance, la investigación es de tipo Descriptiva, propositiva ya que se busca proponer un programa de habilidades para la mejora del clima laboral en la empresa.*

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de la Universidad Señor de Sipán, Jefe de Práctica y Coordinadora de Acreditación de la EAP de Administración de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú, becerragr@crece.uss.edu.pe, <http://orcid.org/0000-0001-9386-2563>.

*Se ha planteado como problema ¿Cómo mejorar el clima laboral de en una empresa editora de comercialización y servicios, mediante un programa de habilidades sociales?, se trabajó con la totalidad del personal de la empresa como población y muestra para la investigación. Para la recolección de datos se empleó como técnicas de investigación la encuesta, la entrevista y las observaciones directas, además se trabajó con cuestionarios como instrumentos para la recolección de datos y para su procesamiento se utilizó la tabulación de datos en tablas y figuras usando microsoft excel, SPSS.*

*Los resultados y recomendaciones propuestos en la investigación parten del proceso de investigación realizado con el fin de mejorar el deficiente clima laboral que existe entre los trabajadores de la empresa para su beneficio y por ende el crecimiento de la empresa.*

**Palabras clave:** *Clima laboral, clima organizacional, habilidades sociales, productividad, recursos humanos.*

### **Abstract**

*This research focuses problematic deficiency work climate a publishing company of Marketing and Services of Chiclayo, the same which aims to propose a social skills program for improving the working environment at the company investigated, type research that was used by the approach was descriptive as deficiencies detailed work environment; for the purpose of the research is propositiva, by the program of social skills it arises and the scope, the research is descriptive, propositional type as it seeks to propose a program skills for improving the working environment in the company .*

*It has been raised as a problem How to improve the working environment of a company editora marketing and services, through a program of social skills ?, worked with the entire staff of the company as population and sample for research. for data collection was used as research techniques survey, interviews and direct observations also worked with questionnaires as tools for data collection and for processing the data tabulation was used in tables and figures using Microsoft Excel , SPSS.*

*The results and recommendations proposed in the research are based on the research process in order to improve the poor working environment between workers of the company for their benefit and therefore the growth of the company.*

**Keywords:** *Organizational climate, organizational climate, social skills, productivity, human resources.*

### **1. Introducción**

En las organizaciones, la parte vital para su correcto funcionamiento son los colaboradores, ya que son los medios que en el tiempo originan los

resultados económicos que mantienen vigente a un ente. Los colaboradores, permanecemos en la empresa generalmente más del tiempo establecido legalmente, ahí se labora, se vive, alimentan sus expectativas, sus convicciones y su sistema de valores experimenta una enorme influencia por parte de la organización, la que interviene notablemente en el modo de pensar y sentir de sus miembros.

Sin embargo también es de nuestro conocimiento, que para que un colaborador rinda lo que la empresa le exige, debe sentirse cómodo en el ambiente donde desarrolla sus labores y con sus compañeros de trabajo, de tal forma que se logre la sinergia esperada por la organización; pero esta realidad muy pocas veces se da, ya que el comportamiento de las personas es muy complejo, y depende de diferentes factores propios como la personalidad; capacidad de aprendizaje, de motivación, actitudes, emociones, valores, etc. y de factores de la propia empresa como , sistemas de recompensas y castigos, ambiente laboral, trato, etc.; que pueden obstaculizar su desempeño de forma efectiva y eficaz.

Este problema se viene generando en la mayoría de empresas, sin diferencia de ningún tipo desde las multinacionales hasta una microempresa, siendo la causa siempre la falta de motivación ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad trayendo como consecuencia la baja de productividad lo que desencadena una serie de acciones negativas para la empresa: como la baja de clientes, disminución de los ingresos por ventas, etc. , generando conflictos financieros que tienen que ver con endeudamientos e incumplimientos de compromisos adquiridos por falta de liquidez, consecuentemente menor productividad y resultados económicos negativos.

Esta empresa Editora de Comercialización y Servicios de Chiclayo, está dedicada a la industria gráfica, ente considerado en el mercado como una de las más importantes dentro de la competencia de su giro, en el norte del país. Estructuralmente dentro de sus órganos tenemos: órganos de apoyo: Administración, Contabilidad y Almacén, órganos de línea: Ventas (Gerencia de ventas y vendedores) y Producción (Gerente de Producción, Áreas de: Arte y Diseño Gráfico, Supervisores de Maquinas, Prensa, Post Prensa, Control de Calidad, Empaquetado y Despacho). Esta organización cuenta con más de cien años de vigencia en el mercado de la industria gráfica y es una sucesión familiar que en el tiempo ha renovado su maquinaria conforme avanza la tecnología.

Es por estas causas, que la presente investigación se centra en plantear un Programa en habilidades sociales para la mejora del clima laboral y de esta manera lograr maximizar la eficiencia y la eficacia del personal de las

diferentes áreas de la Empresa, brindando la información necesaria para que se pueda llevar a la práctica diferentes estrategias que permitan al colaborador sentir la motivación y comprenda que la empresa no solo vela por su crecimiento organizacional sino que también se preocupa por que sus recursos humanos que se sientan orgullosos de pertenecer a una de las más grandes empresas de la industria gráfica del norte del país.

## **2. Material y métodos**

### **Delimitación de la investigación:**

La presente investigación, se llevó a cabo en las instalaciones de la Empresa, Provincia Chiclayo, Departamento Lambayeque.

### **Tipo de Investigación:**

El tipo de investigación es: Propositiva por que la investigación permitió elaborar un Programa de habilidades sociales como propuesta para mejorar el clima laboral de la empresa. Descriptiva porque se describe las deficiencias del clima laboral de la empresa y descriptiva porque busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de las personas, grupo, comunidades y cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis

### **Diseño de Investigación:**

Según Danke (1989), cfr por Hernández et al (2003). La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de las personas, grupo, comunidades y cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p 117).

### **Población:**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997), define a la población como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación''(P.114).

La población sujeta a estudio está compuesta por el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa editora de comercialización y servicios, haciendo un total de 55 trabajadores.

### **Muestra:**

Ñaupas, Novoa, Mejía Y Villagómez (2011) señalan que la muestra es el subconjunto, o parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo. Es decir, una muestra es representativa si reúne las características de los individuos del universo.

Se tomó la totalidad de los trabajadores de la empresa Editora de Comercialización y Servicios.

**Método deductivo:**

La presente investigación parte de una observación de la estructura que se encuentra hacinada por los propios trabajadores de la empresa en conjunto con los diferentes materiales impresos que se encuentran regados por las diferentes áreas generando desorden y del mal comportamiento de los trabajadores de la empresa producto del hacinamiento mencionado anteriormente.

**Método inductivo:**

A raíz de la observación hemos verificado que el hacinamiento y desorden en la empresa no es solo en las áreas de máquinas sino también en las diferentes áreas como cómputo, compaginado, etc., además de ser un problema permanente a través del tiempo.

**Técnicas de investigación:**

Para Bavaresco (2001), indica que la técnica de recolección de datos constituye el conjunto de herramientas científicamente validadas por medio de los cuales se levanta los registros necesarios para comprobar un hecho o fenómeno en estudio. La encuesta, estadísticamente representativa será la técnica que se empleará para obtener información ya que tiene una gran capacidad para estandarizar datos, lo que a su vez permite su tratamiento informático y la generalización de los mismos.

Entre las técnicas que se utilizó para recolectar información, están:

- Encuestas
- Entrevista
- Observaciones directas

Méndez (2000), establece, que los cuestionarios son documentos estructurados que contiene un conjunto de reactivos, relativo a los indicadores de un variable y las alternativas de una respuesta, además se expresa que a través de la encuesta se obtienen las opiniones de los individuos con relación a los objetivos de la investigación.

Para la recolección de datos se aplicaron los siguientes instrumentos:

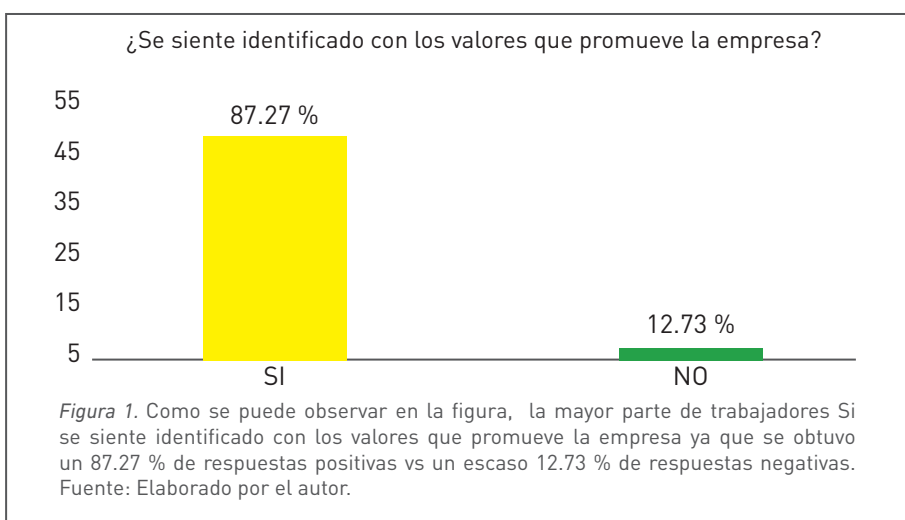
- Cuestionarios: aplicado a los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.
- Entrevista: aplicado a los trabajadores más representativos y con mayor cantidad de años trabajando en la empresa Editora de Comercialización y Servicios
- Observaciones: se obtuvo un contacto directo con la realidad de las instalaciones de Editora de Comercialización y Servicios.

### 3. Resultados

**Tabla 01**

*¿Se siente identificado con los valores que promueve la empresa?*

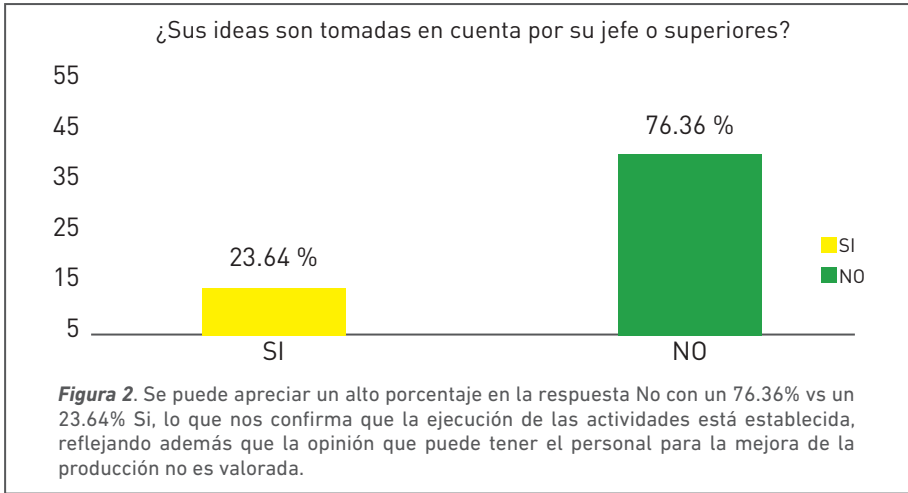
|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>SI</b>    | 48         | 87,3       | 87,3              | 87,3                 |
| <b>NO</b>    | 7          | 12,7       | 12,7              | 100,0                |
| <b>Total</b> | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |



**Tabla 02**

*¿Sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe o superiores?*

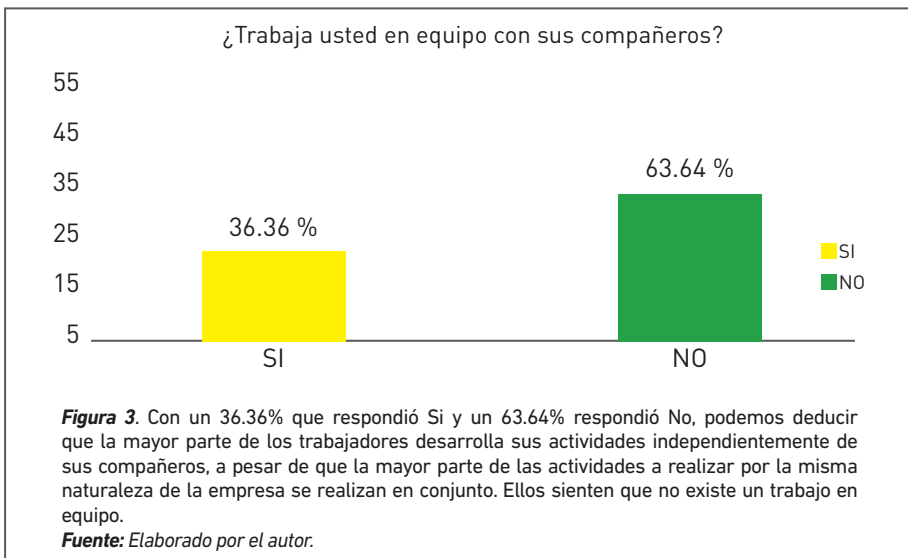
|                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válidos SI</b> | 13         | 23,6       | 23,6              | 23,6                 |
| <b>NO</b>         | 42         | 76,4       | 76,4              | 100,0                |
| <b>Total</b>      | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |



**Tabla 03**

*¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?*

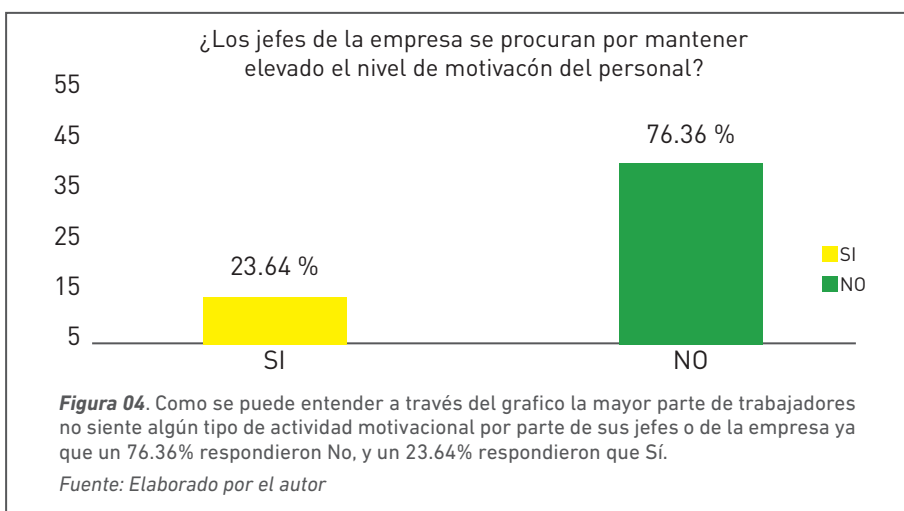
|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>SI</b>    | 20         | 36,4       | 36,4              | 36,4                 |
| <b>NO</b>    | 35         | 63,6       | 63,6              | 100,0                |
| <b>Total</b> | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |



**Tabla 04**

*¿Los jefes de la empresa se procuran por mantener elevado el nivel de motivación del personal?*

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>SI</b>    | 13         | 23,6       | 23,6              | 23,6                 |
| <b>NO</b>    | 42         | 76,4       | 76,4              | 100,0                |
| <b>Total</b> | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |



El clima organizacional es importante ya que permite el éxito de las organizaciones, estas no deben limitarse a hacer cambios únicamente como institución sino que también deben tomar en cuenta a las personas que en ella laboran sin importar la jerarquía que se tenga ya que al final todos forman parte y conviven dentro de ella, no obstante, aun contando con un buen equipo de trabajadores, puede que esos objetivos no se alcancen ya que una de las causas que puede provocar que un buen equipo no logre los fines que se plantea es que sus componentes trabajen desmotivados o descoordinados. Por tanto, la cuestión de los recursos humanos en la empresa no depende solo de que los empleados que se tengan sean buenos o no; también influye el hecho de que se coordinen entre ellos y trabajen como un equipo, y que estén motivados.

Este programa está orientado hacia el futuro de la institución y al de su personal y plantea la posibilidad de favorecer el ambiente laboral de la empresa



y de los trabajadores, que deben comprender cómo la gestión de los recursos humanos no debe buscar únicamente el factor económico de la institución, sino buscar la satisfacción en los puestos de trabajo para que ellos se sientan motivados.

El programa de habilidades que se implantara partirá de cinco bases que se trabajaran de acuerdo al plan de acción elaborado para su aplicación, que contribuirán, de ser aplicadas correctamente al mejoramiento sustancial del clima laboral de la empresa y por ende aumentara su producción final.

Las cinco bases son:

- **Conocimiento:**

Que deben tener los empleados de la empresa acerca de las reglas, procedimientos, normas, obstáculos y otras limitaciones a los que se enfrentarán en el desarrollo de su trabajo, de esta manera tendrán conocimiento de las deficiencias de su puesto lo que conllevara sugerir mejoras, las mismas que deberán ser escuchadas y puestas en marcha por la empresa. Por lo que se plantea el siguiente plan de acción:

**Tabla 05**

*Plan de acción : conocimiento*

| Objetivo específico   | Metas  | Acciones  | Periodo  | Respon Sable        |
|---|--|---|--|---------------------|
| Que el personal conozca el manual de funciones correspondiente a su área, además de tener en claro el contenido del reglamento interno de la empresa, principalmente los derechos y obligaciones de los trabajadores, disciplina, sanciones, incentivos, etc. | <p>1) Que el trabajador aprenda sus obligaciones y prohibiciones a las que está sujeto en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.</p> <p>2) Conocer los procedimientos que los trabajadores deben seguir para reclamos, consultas y sugerencias.</p> <p>3) La forma de aplicación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales, además de las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad.</p> <p>4) Las sanciones que se puedan aplicar a los trabajadores con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos.</p> | <p>1) Repartir a cada trabajador su manual de funciones correspondiente a su área y el reglamento interno de la empresa.</p> <p>2) Brindar una charla a todo el personal ya sean estables o eventuales, explicando punto por punto del reglamento interno, en presencia de la junta directiva, incluyendo ronda de preguntas.</p> | Se deberá repasar los manuales y el reglamento interno a inicio de cada año. | Área Administrativa |

**• Responsabilidad**

Es la percepción que tienen todos los miembros de la empresa con respecto a su autonomía acerca de cómo tomar las decisiones relacionadas con su trabajo, es decir creando un sentimiento de responsabilidad en su puesto de

trabajo y de su función . Esta base es muy importante porque los empleados no tendrán que estar esperando recibir órdenes de su superior para ejercer bien su trabajo, tendrán iniciativa propia lo que generara un ahorro de gastos y tiempo.

Por lo que el plan de acción de la presente base, plantea reforzar y educar al trabajador en responsabilidad, iniciativa y autonomía en el desempeño de sus labores.

**Tabla 06**

*Plan de acción: responsabilidad*

| Objetivo específico  | Metas  | Acciones   | Tiempo  | Responsable          |
|--|--|--|---|----------------------|
| Fomentar la responsabilidad en el ejercicio propio de su cargo y en el desarrollo de sus funciones de acuerdo al área, además de aumentar la iniciativa y la autonomía en la toma de decisiones, sobre todo cuando el trabajo se realiza bajo presión. | 1) Educar al trabajador en la responsabilidad, generándole un compromiso con la empresa, para una buena ejecución de sus labores.<br><br>2) Ejecutar con iniciativa las diferentes funciones que tienen a su cargo los trabajadores, sobre todo en tiempos de campaña.<br><br>3) Operar con autonomía respecto a la toma de decisiones correspondientes según el área correspondiente. | 1) Monitorear periódicamente su desempeño, realizando un cuadro comparativo de forma mensual sobre su capacidad de producción, si esta aumenta o disminuye y detectar la causa.<br><br>2) Brindarle retroalimentación de las acciones a realizar durante la jornada diaria para que el trabajador pueda tomar una iniciativa acertada, con resultados favorables.<br><br>3) Escuchando y tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores para brindarle la confianza de actuar con autonomía en determinadas acciones. | Realizar un comparativo de producción de forma mensual. | Área :<br>Producción |

• **Recompensas e incentivos**

Se utiliza cuando los empleados realicen muy bien las actividades laborales, mantener un control del ambiente de trabajo óptimo y efectivo, las recompensas pueden ser adoptadas en diferentes maneras, las cuales van desde monetarias hasta una recreación como una tarde alegre, celebración al empleado del mes, aniversario de la empresa, etc.

Todo con el fin de armonizar el buen desempeño y crear relaciones interpersonales fuera de la presión propia del trabajo.

**Tabla 07**

*Plan de acción : recompensa e incentivos*

| Objetivo específico  | Metas  | Acciones  | Tiempo  | Responsable                                   |
|--|--|---|---|---|
| Lograr mejores resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de los empleados. | 1) Valorar y reconocer el desempeño eficiente y eficaz de los recursos humanos de la empresa.<br><br>2) Premiar el desempeño sobresaliente ya sea por el logro de buenos resultados o de conductas deseadas.<br><br>3) Generar un mayor vínculo entre el trabajador y la empresa, fortaleciendo el sentido de pertenencia. | 1) Festejar las celebraciones típicas como Día de la Madre, Padre, Fiestas patrias, Navidad, Aniversario de la empresa, ya que son en estas épocas donde los trabajadores son sometidos a largas jornadas de trabajo.<br><br>2) Determinar una meta de producción mensual y de ser lograda, se brindará un incentivo monetario a los trabajadores.<br><br>3) Se entregaran vales para compras o tarjetas que brinden descuentos especiales en diversos rubros a la fuerza de ventas que logre fidelizar clientes potenciales. | Se evaluará la producción y la fidelización de clientes de manera mensual, para poder administrar los incentivos monetarios y vales del personal, que se entregaran junto a su remuneración mensual si hubiera el caso. | Área : Producción - Administrativa - Contable |

• **Cooperación y confianza**

La cooperación empieza cuando el trabajo en común realizado por los empleados persigue un objetivo colectivo, usando métodos comunes que en lugar de trabajar en forma separada lo hagan como un equipo. Sin embargo, la necesidad o deseo de competir con otros compañeros será un impulso muy común que motivará en muchas ocasiones a los individuos a organizarse en grupo y cooperar entre ellos.

La confianza que nace entre los dueños y empleados tiene sus raíces en el trato interpersonal y la comunicación que se genere entre ellos que se debe saber mantener a pesar de los propios problemas que se puedan presentar dentro de la rutina diaria, para que ambas partes se sientan respaldadas y sirva de motivación para realizar el trabajo encomendado. En el plan de acción indicamos alternativas de solución para la mejora continua de este importante aspecto.

**Tabla 08**  
*Cooperación y confianza*

| Objetivo específico   | Metas   | Acciones  | Tiempo  | Responsable            |
|---|---|---|---|------------------------|
| <p><i>Cooperación:</i><br/>Multiplicar los resultados en un efecto sinérgico, logrando obtener un retorno mayor que la contribuciones entregadas, y mantener la continuidad de la producción.</p> | <p>Acentuar la confianza y los intereses comunes entre la empresa y los trabajadores por medio del intercambio de información, la resolución conjunta de problemas y la toma de riesgos.<br/>Impulsar la cooperación entre los trabajadores de manera que el trabajo en común realizado por los empleados persiga un objetivo colectivo, en lugar de trabajar en forma separada, lo hagan como un equipo.</p> | <p>Formar grupo de trabajadores especializados en una misma rama o acción para el desarrollo de tareas de mayor responsabilidad.<br/>Establecer el logro de objetivos, en el caso del área de ventas y producción en forma global, no solo incentivarlos por el logro de objetivos individual, sino establecer una meta como grupo.<br/>Coordinar reuniones entre los empleados y dueños, por áreas para exponer las dificultades que se hayan podido presentar a lo largo del desarrollo de las actividades.</p> | <p>Las reuniones se deberán establecer antes y después de cada campaña. (Febrero - Abril - Junio - Noviembre) o cada vez que el jefe de área lo considere pertinente.</p> | <p>Área: Gerencia.</p> |
| <p><i>Confianza:</i> lograr que el empleado tenga la seguridad de que la empresa está interesada sinceramente en el bienestar personal de los trabajadores.</p>                                   | <p>Afianzar la confianza entre los dueños y empleados, en el trato interpersonal y la comunicación que se genere entre ellos, y que se debe saber mantener a pesar de los propios problemas que se puedan presentar dentro de la rutina diaria.</p>   |   |   |                        |

• **Identidad y respeto**

Es el sentimiento de pertenencia que tienen los empleados de ser importante dentro de la empresa por lo que se hace necesario que al personal se le integre a sus puestos de trabajos para que se sientan identificados con las metas y objetivos de la institución, permitiendo así ser un elemento valioso dentro del grupo de trabajo.

La principal aspiración de los empleados, es sentirse respetado por los demás, si se respeta a los individuos que están colaborando en llevar adelante las metas establecidas, se contará con un personal dispuesto a aportar todos los conocimientos y destrezas. Por lo tanto se debe demostrar un interés sincero hacia los demás, demostrar respeto para todos, aun con la gente con la cual no se esté de acuerdo y no se entienda, demostrar cortesía, respeto por las ideas y experiencias de los demás.

**Tabla 09**

*Plan de acción : identidad y respeto*

| Objetivo específico  | Metas   | Acciones  | Tiempo                  | Responsable  |
|--|---|---|-------------------------|--|
| <p><b>Identidad:</b> Generar un lazo de pertenencia entre el trabajador con la empresa.</p> <p><b>Respeto:</b> Fomentar el respeto entre los compañeros de trabajo y dueños de la empresa.</p> | <p>1) Lograr que los empleados realicen sus labores por gusto, por motivación y no por miedo a ser reprendidos.</p> <p>2) Conseguir que los dueños de la empresa motiven adecuadamente a los empleados para que realicen su trabajo con ganas, con el fin de lograr mejores resultados.</p> <p>3) Buscar generar una mejor comunicación entre los dueños de la empresa y empleados con el fin de evitar faltas de respeto mutuas.</p> | <p>1) Capacitar a los trabajadores de acuerdo a su campo de manera permanente, con el fin de que puedan aplicar los nuevos conocimientos adquiridos con entusiasmo.</p> <p>2) Orientar a los dueños de la empresa por medio de charlas por especialistas en cursos humanos, de cómo tratar y saber llegar con éxito a sus trabajadores.</p> | <p>Trimes-<br/>tral</p> | <p>Área: Geren-<br/>cia - Adminis-<br/>trativa - Pro-<br/>ducción.</p> |

Estas cinco bases planteadas anteriormente en conjunto con su plan de acción correspondiente, deberán ser escritas y comunicadas a la Junta Directiva de la empresa las mismas que:

- Deben ser aprobadas por el más alto nivel directivo de la empresa;
- Deben ser actualizadas, renovadas y si es posible mejoradas cada cierto periodo de tiempo, se sugiere en un periodo no mayor de 01 año;
- Se haga pública y se difunda interna y externamente a todo el personal, los socios y otras partes interesadas;
- Quede reflejada en las políticas y los procedimientos operacionales necesarios para inculcar el compromiso asumido a nivel de toda la empresa.

#### **4. Discusión**

Tomando como referencia a Gonzales (2006) donde indica que la teoría de los dos factores de Frederick Irving Herzberg está conformado por los Factores de higiene que son: Sueldo y beneficios, Política de la empresa y su organización, Relaciones con los compañeros de trabajo, Ambiente físico, Supervisión, Status, Seguridad laboral, Crecimiento, Madurez, Consolidación y que los Factores de motivación vienen a ser los Logros, Reconocimiento, Independencia laboral, Responsabilidad, Promoción; podremos contrastar con los resultados de la Tabla 01 que en la empresa llega a cumplir con los Factores de Higiene ya que el 87,30% de los encuestados si se siente identificado con los valores de la empresa , sin embargo en las tablas N° 02, 03, 04 determinamos por medio de los resultados que la empresa investigada no cumple con satisfacer los Factores de Higiene ni de motivación, ya que la mayoría de sus colaboradores se manifiestan que sus jefes no mantienen elevado su nivel de motivación personal, no existe trabajo en equipo y que tampoco sus aportes no son tomados por los dueños de la empresa.

#### **5. Conclusiones**

En una empresa editora de comercialización y servicios de Chiclayo, se observó que no se cuenta con planes y acciones específicas, destinadas a mejorar el desempeño de los trabajadores; la falta de conocimiento del manual de funciones y del reglamento interno genera confusión en el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades, influyendo negativamente en la conducta de los trabajadores lo que motiva un clima laboral inadecuado.

En la empresa editora de comercialización y servicios de Chiclayo, por medio de la observación se puede confirmar que la mayor parte de los trabajadores, desarrolla sus actividades independientemente de sus compañeros, a pesar de que por la naturaleza de las mismas se ejecutan en conjunto, sintiendo que no existe un trabajo en equipo, por lo que es urgente acentuar la confianza de intereses comunes entre los trabajadores y representantes de la empresa, intercambiar opiniones para resolver problemas, donde la comunicación, coordinación, cooperación factores reflejados en la

sinergia del trabajo en equipo, repercute propiciamente en los resultados de sostenibilidad del giro del negocio, en el tiempo.

Los trabajadores de una empresa editora de comercialización y servicios de Chiclayo no tiene ningún tipo de actividad motivacional por parte de sus jefes o de la empresa, por el contrario la falta de respeto mutuo entre trabajadores y superiores ha generado el desorden en diversas áreas y ha deteriorado el sentir de la identidad institucional. Es urgente que la implementación de un programa de habilidades sociales que contemple un plan de incentivos a la fuerza de producción y ventas reoriente las áreas de trabajo en su estructura y en su funcionabilidad para agilizar los procesos, reorientar las funciones y responsabilidades, atender con eficiencia y eficacia a los clientes y en épocas de campañas recurrir al reforzamiento de mano de obra de apoyo a los recursos humanos de planta para alcanzar las metas propuestas de producción, la que debe repercutir en dos aspectos fundamentales: el reconocimiento económico del trabajo desplegado con la cooperación manifiesta, y el reconocimiento social del trabajador en fechas memorables como el "Aniversario Institucional" u otras de reconocida trascendencia. Solo cuando el respeto sea recíproco y el esfuerzo por los resultados de la producción sea reconocido, los recursos humanos - capital valioso de cualquier empresa sentirán orgullo de su identidad laboral por pertenecer a una empresa respetuosa de los colaboradores.

## 6. Referencias

- Bavaresco de Prieto, A. (2001). *Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un diseño de investigación)*. Maracaibo Venezuela: Ediluz
- Danhke, (1989) cfr por Hernández, et al (2003). *Investigación descriptiva*. México: McGraw-Hill.
- Gonzales, M. J. (2006). *Habilidades Directivas*. Málaga – España: Antakira Grafic.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. & Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. (3ª edición). Lima: Cepredim.
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Edit. LIMUSA.